



Communication et organisation

17 | 2000

Europe et communication

De l'émiettement du travail intellectuel : déstructuration et dépossession de l'activité de bureau par la messagerie électronique

Jérôme Cihuelo et Brigitte Saintive



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2365>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2365

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2000

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jérôme Cihuelo et Brigitte Saintive, « De l'émiettement du travail intellectuel : déstructuration et dépossession de l'activité de bureau par la messagerie électronique », *Communication et organisation* [En ligne], 17 | 2000, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2365> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2365

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

De l'émiettement du travail intellectuel : déstructuration et dépossession de l'activité de bureau par la messagerie électronique

Jérôme Cihuelo et Brigitte Saintive

- 1 La communication à support électronique se range aujourd'hui parmi les questions centrales. Elle alimente de nombreux débats contradictoires et controversés. Elle donne lieu à des échanges et des interprétations au sein d'une assemblée réunissant d'un banc à l'autre des sociologues, des journalistes, des politiciens, des spécialistes d'entreprise, des universitaires, etc. Elle apparaît comme une « question frontière » qui croise aussi bien les aspects économique, technique et juridique que les dimensions philosophique¹, psychosociologique² et cognitive³ d'un sujet multiforme. Toutefois, ces différentes approches présentent l'inconvénient commun de se situer à un niveau très haut de généralité. À l'intérieur de ces différents débats sont convoqués un ensemble d'entités (la civilisation, la propriété intellectuelle, le marché mondial des télécommunications,...) et d'instances (le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, les commissions ministérielles, européennes ou du GATT, l'Internet Architecture Board) qui restent trop éloignées pour nous éclairer dans la compréhension des effets de la messagerie sur l'activité quotidienne de travail.
- 2 Pourtant, le développement et l'ancrage des moyens de communication électronique dans un nombre croissant d'entreprises justifient de s'interroger, au plus près de la réalité du travail administratif, sur les enjeux et l'impact de cette nouvelle forme d'échange à distance.
- 3 Plus précisément, la messagerie pose avec force pour l'entreprise la question de ses conséquences sur les méthodes de travail et la productivité dans les activités tertiaires. Pour appréhender et interpréter les incidences de cet outil dans ses ramifications socio-organisationnelles, il a été nécessaire d'élaborer un protocole d'enquête relevant à la fois

de principes méthodologiques, ergonomiques et sociologiques. Chacune des personnes rencontrées a été mise en situation (consigne de non ouverture avant l'arrivée des chercheurs) et invitée à expliquer ses actions dans le cours naturel de l'activité (« montrez-moi comment vous utilisez la messagerie en commentant vos actions à haute voix »). Cette phase de dépouillement des messages du jour a fait l'objet d'un enregistrement vidéo. Puis, l'enquête s'est prolongée, dans un second temps, sous la forme d'entretiens auprès d'agents et de responsables hiérarchiques. Au terme de chacun de ces entretiens, nous avons procédé à une forme d'auto-confrontation qui a consisté à revenir oralement sur certaines séquences de l'enregistrement vidéo pour recueillir les réactions et les commentaires du sujet.

- 4 L'échantillon était composé de trois groupes naturels de travail (neuf agents et trois responsables hiérarchiques). Ces groupes, choisis pour la spécificité de leur activité (études et recherches, ingénierie, administration et gestion), rassemblaient une population de cadres et de hiérarchiques (de proximité et supérieur). Cet article se concentrera sur l'analyse d'un groupe composé de trois architectes informatiques, utilisateurs depuis plusieurs années de la messagerie (cinq à sept ans) et de ce mail. Nous nous intéresserons à cette situation de travail dans la mesure où elle permet d'appréhender et d'analyser les risques et les effets pervers d'une utilisation intensive de la messagerie dans des activités rythmées par l'urgence.
- 5 Ce groupe d'architectes informatiques est rattaché à l'entité fonctionnelle d'une direction. Elle a pour mission générale d'assurer la cohérence technique du système d'information. Cette mission consiste, dans un premier temps, à définir pour une entité interne cliente l'architecture informatique (spécifications des solutions techniques, des produits et des modes d'exploitation) et, dans un second temps, à assurer le suivi du déploiement (appui technique auprès des acteurs locaux chargés du déploiement). Dans le cadre de cette activité prestataire et plus particulièrement dans les phases de mise en œuvre, les architectes échangent régulièrement avec les unités décentralisées réparties sur l'ensemble du territoire français. Ils assurent une assistance technique en ligne qui les amène à traiter quotidiennement et dans des temps limités une variété de problèmes conjoncturels. La spécificité de cette activité (réactivité et fragmentation du travail) se trouve aujourd'hui renforcée par les performances techniques de cet outil de communication.
- 6 À ce titre, nous pointerons le rôle d'amplificateur de la messagerie sur le déroulement et la structuration d'une activité fortement liée aux attentes et aux évolutions de son environnement. Puis, nous dégagerons les différentes stratégies déployées pour limiter les effets perturbateurs de la messagerie et ainsi maintenir un contrôle sur l'ordonnancement de l'activité et l'information véhiculée.

Densification et parcellisation de l'activité de travail

- 7 Pour des sujets, pris dans des activités opérationnelles et une utilisation dense du courrier électronique, le rapport à la messagerie s'illustre et se comprend dans ses effets perturbateurs. On assiste à une mise sous pression et à une déstructuration de l'activité de travail.

De l'émiettement du travail administratif

La pression de l'information

- 8 L'information donne l'impression à ces sujets d'exercer une forte pression au sens où elle s'impose à eux. Ils se sentent comme obligés de traiter les messages arrivés. Ce comportement contraint s'objective (du moins pour les individus) dans les temps de transmission et de formalisation. Auparavant, la correspondance papier offrait une sorte de délai tampon implicitement admis. Elle pouvait raisonnablement s'étaler sur la semaine. Tout reproche sur les délais de réponse pouvait facilement se justifier par les lenteurs de l'administration postale, du courrier interne ou encore par l'inertie hiérarchique. L'introduction d'une communication électronique rapide, certaine et nominative, réduit à néant toute accusation de défaillance portée à rencontre d'un des intermédiaires de la chaîne de communication (La Poste, l'agent du courrier interne, le chef). De plus, la pression exercée par une information fraîchement arrivée prend au fil des heures, voire des jours, une forme culpabilisante. Hier, le retard pouvait se partager à moindre frais pour sa conscience avec les autres. Aujourd'hui, le caractère certain et nominatif d'un message tend à transformer la négligence ou l'inorganisation en sentiment de culpabilisation.

« Je me sens obligé d'y répondre parce que s'il y a une question, je me dis qu'il y a sûrement un problème et autant le régler tout de suite que de le laisser [...] Cela réduit les délais de transport, ça élimine les distances. Avant, quand on avait un document important, même s'il venait de la Défense, ça prenait un jour. Là, il arrive en dix minutes ».

« Tu ne peux pas dire non à un message. Ce message, tu sais qu'il est arrivé alors qu'un courrier tu pouvais dire « je ne l'ai pas reçu » ou « oh ! tu l'as envoyé à mon chef, c'est pas encore redescendu ». Donc tu prends 15 jours tout de suite dans la vue [...] C'est plus culpabilisant parce que le courrier c'est plus impersonnel, ce n'est pas telle personne à telle autre. Là c'est une relation personnelle vis-à-vis d'une personne que tu connais ».

Une densification du temps et de l'activité

- 9 L'augmentation de la vitesse de transmission et la réduction du degré de formalisation des messages vont jouer comme des facteurs multiplicateurs dans les productions individuelles. En effet, cette densification du temps se traduit par une accélération du rythme de travail (déjà soutenue) ; on traite encore plus de choses dans un temps équivalent. Un échange par messagerie peut se dérouler dans une demi-journée. Ce réaménagement des temps de référence (rédaction, traitement, circulation) renvoie l'image d'un temps rentabilisé au profit d'une productivité renforcée.
- 10 Progressivement, les sujets sont pris dans un mouvement d'accélération du temps qui se généralise et s'auto-entretient au point d'apparaître inévitable à ces premiers. Ne pas se conformer aux exigences de réactivité revient dès lors à s'enfermer dans une position marginalisante. En ce sens, il s'opère une pression diffuse dans la mesure où la valeur de l'autre découle de plus en plus de sa capacité à répondre à l'urgence. La « grandeur »⁴ de la personne est donnée dans le monde de l'immédiat par sa promptitude à réagir aux injonctions extérieures.

« J'ai l'impression qu'on fait plus de choses. On sait répondre à des questions dans des temps où on ne savait pas répondre avant. Quand une question arrivait par

courrier, qu'il fallait refaire un courrier, on ne savait pas répondre à moins de quatre jours. Là avec la messagerie, si la question est précise, on peut répondre dans les cinq minutes. Je travaille plus en quantité, c'est indéniable. Ça me permet d'en faire plus ».

« Dans la mesure où on répond rapidement, l'interlocuteur demande de plus en plus et donc celui qui ne répond pas dans les temps on ne lui pose plus la question [...] Si le gars c'est un directeur de centre, tu as intérêt à être bien vu pour la suite. Et puis, on a tendance à aller plus vite parce qu'on traite les sujets avec beaucoup moins de formalisme qu'avant ».

La parcellisation de l'activité de travail

- 11 La transformation du travail dans son rythme et dans sa forme conduit à le fragmenter un peu plus. En effet, le passage de plus en plus rapide et contingent d'un sujet à un autre tend à diluer et à fragiliser le déroulement de l'activité. On assiste en fait à un émiettement renforcé du travail produit par un traitement successif de messages hétérogènes. De plus, dans un environnement où tout peut être transformé et remis en cause à toute heure, il devient de plus en plus difficile pour le sujet de définir une stratégie de traitement et de planifier son activité. La maîtrise de l'ordonnancement des tâches lui échappe progressivement au profit de l'environnement. L'activité se fait et se défait au gré des messages et des priorités émergentes.
- 12 À cette perte de contrôle sur l'organisation de son travail répond un comportement réactif et défensif face à l'information. Le sujet souffre alors du « syndrome du zappeur ». En d'autres termes, « contraint à réagir sur le mode de l'urgence à une masse d'informations grandissante et à des aléas de plus en plus fréquents [...] l'acteur est alors moins mû par une logique de type stratégique, visant à adopter les meilleurs moyens par rapport à une fin qu'il s'est fixée, que par une logique de type tactique, visant à s'adapter au mieux à une situation qu'il ne domine plus » (Jaurréguierry, 1996, p. 179). Toutefois, il convient de souligner que la messagerie par un écrasement du temps (réduction des délais de circulation) joue seulement un rôle d'amplificateur dans des activités opérationnelles fonctionnant sur le mode du juste à temps.

« L'arrivée d'un message peut facilement te perturber. Pendant que tu lis ta messagerie, il t'en arrive d'autres et c'est vrai que tu as tendance à les regarder même si ce n'est pas directement lié avec ce que tu avais envie de faire ».

« Le matin quand je me connecte, je ne sais pas quels sont les messages qui vont m'arriver, et une partie de mon activité dépend de ces messages [...] Quand on t'envoie un message, tu as tendance à vouloir y répondre alors que tu as prévu de faire autre chose. Si tu traites un maximum de messages ton planning est foutu. On a tendance à traiter de plus en plus de sujets par journée et quand il y en a trop on se disperse ».

Le stress de la déconnexion et de la noyade

L'angoisse de la déconnexion

- 13 La messagerie offre aujourd'hui la possibilité, voire le réconfort, d'établir des échanges rapides et asynchrones. À tout moment un interlocuteur évoluant dans des lieux et dans des temps différents peut vous joindre. Elle procure, notamment, le moyen à des collaborateurs, pris dans une situation délicate, de se retourner, en toute circonstance (déplacement, congés), vers leur hiérarchie. Néanmoins, la contrepartie de cette continuité c'est qu'elle supporte difficilement pour ces sujets des ruptures techniques

(défaillance du système, oubli du portable) et sociales (vacances, week-end). L'impossibilité de se connecter alimente rapidement un sentiment d'inquiétude et de malaise. Cette crainte de ne pas être informé en temps et en heure d'un événement important conduit les sujets à ouvrir durant leurs vacances des « fenêtres » électroniques pour disposer d'une vue sur l'évolution de la situation dans ces contrées professionnelles abandonnées temporairement. Chacune de ces incursions permet au vacancier d'un moment d'apaiser la tension cumulée pendant les quelques jours séparant la dernière connexion.

« L'autre jour j'avais oublié mon micro, c'est dramatique... On l'utilise le week-end, en vacances. Mon chef qui est en vacances m'a appelé parce que je ne lui avais pas envoyé de messages depuis deux jours. Donc, il était inquiet [...] Pour les vacances d'une semaine, on se dit qu'on regardera une ou deux fois de manière à ne pas être coupé pendant une semaine complète de travail, et de pouvoir intervenir s'il y a un point important ».

« Quand la messagerie est en panne et que tu es en position d'attente, c'est pénible parce que tu ne sais pas si ta réponse est bloquée ou si simplement il n'y a pas de réponse ».

Le stress de la noyade

- 14 Face à une masse quotidienne et importante d'informations (vingt à vingt cinq messages par jour), les moments et les lieux de traitement s'élargissent inexorablement. Le trajet du retour et la soirée sont investis pour absorber le volume journalier ou le retard cumulé. Les absences ponctuelles (déplacements) ou prolongées (congés) conduisent à reporter respectivement au soir ou durant les journées de vacances le traitement des messages stationnés afin d'éviter une accumulation dangereuse et coûteuse à renverser. Le week-end n'échappe pas à cette mobilisation générale des temps et des espaces. Il peut, en effet, à l'occasion servir pour prendre de l'avance sur les priorités repérées pour la semaine à venir.
- 15 Cette activité permanente d'endiguement du flux informationnel où on frôle à tout instant la rupture, donne l'image d'un travailleur de bureau mû par les mêmes contraintes et angoisses que celles vécues par l'ouvrier à la chaîne. Il cherche, toujours dans un équilibre précaire, à contrôler le rythme imposé par le « pas » informationnel de la chaîne de communication. S'il ne tient pas la cadence des vingt messages par jour ou s'il s'éloigne quelques temps de son poste de travail, il se trouve rapidement dépassé. Il doit alors remonter péniblement le retard cumulé pour ne pas définitivement « couler ». De la même manière, « si l'ouvrier travaille trop lentement, il « coule », c'est-à-dire qu'il se trouve progressivement déporté en aval de son poste. Il lui faut alors forcer le rythme pour essayer de remonter. Et le lent glissement des voitures apparaît aussi implacable que le déferlement d'un torrent qu'on ne parvient pas à endiguer [...] accumulation de retards, c'est ce qu'on appelle couler, et, parfois, c'est aussi angoissant qu'une noyade » (Linhart, 1979, p. 12-13).

« Lorsque vous êtes absent parce qu'à l'extérieur pendant plusieurs jours et ça s'accumule, ça devient une véritable torture. Si je pars une semaine en congés, je me retrouve le lundi suivant avec 100/150 messages. Ça devient un supplice. Donc je préfère les regarder chaque jour pour gagner du temps ».

« J'essaie de regarder le soir quand je suis absent plusieurs jours de mon bureau pour éviter de me retrouver avec un tas de messages et de se laisser dépasser par le volume ».

- 16 Cette recherche d'une connexion permanente élargit consécutivement les frontières et prolonge les temps professionnels. Les nombreuses intrusions de la messagerie dans la sphère privée témoignent de cette colonisation du travail. Les territoires et les moments ne se distribuent plus de façon exclusive. Dans ce réseau sans frontières, les repères traditionnels se brouillent.

« On l'utilise très souvent, surtout le week-end, c'est dramatique ».

« C'est une habitude que j'ai prise de la regarder le week-end et parfois le soir ».

« Ca a tendance à déborder sur la vie privée, et là c'est gênant. Les chefs de groupe, j'ai l'impression que de plus en plus ils ont leur accès connecté et ils passent toute leur soirée à envoyer des mails. On en recevait datés de 22 ou de 23 heures. Je ne sais pas si c'est très sain ».

Les stratégies de réappropriation du travail

- 17 Face à ce nouveau flux d'informations, rapidement envahissant et déstabilisant, les sujets réagissent en élaborant différentes stratégies (individuelles/collective ; défensive/offensive). Elles répondent à un double impératif de défense et de reconquête d'une autonomie partiellement perdue.

La pratique individuelle du freinage

- 18 Le rapport à la messagerie s'exprime en définitive dans les termes d'une dépendance. Cette dernière provient du rythme que l'outil peut imprimer à l'activité de l'utilisateur. Derrière cette situation d'assujettissement se profile le risque, perçu comme menaçant, d'une perte de maîtrise du sens et de l'ordonnancement de son travail. Dans la confrontation quotidienne avec l'outil et le flux informationnel qu'il libère, voire impose, se joue « le pouvoir d'être soi-même » (Sainsaulieu, 1977, chapitre I). Dès lors, « comment devenir soi-même, c'est-à-dire autre chose qu'un élément impersonnel dont le travail est déterminé [par les autres] » (Bernoux, 1981, p. 145).
- 19 Pour retrouver une autonomie et redevenir acteur dans leur situation de travail, les sujets élaborent comme les ouvriers des industries de série des stratégies de freinage qui consistent ici à limiter ou à espacer les moments de la consultation. Ils s'engagent dans une reconquête du temps parce que pour paraphraser P. Bernoux, s'approprier le temps c'est exister. Ces stratégies défensives, souvent coûteuses à appliquer, redonnent un peu de l'autonomie perdue dans le traitement quotidien de l'information. Pour éviter une domination totale de l'information, la chaîne de communication se voit entrecoupée d'actes individuels de résistance, voire d'une révolte sourde.

« Je me permets parfois de ne pas regarder la messagerie parce que si on ne prend pas de distance, on en devient complètement esclave. On n'arrive plus à prendre suffisamment de recul par rapport à ses propres objectifs et son propre travail. On ne peut pas se laisser porter. Il faut montrer de l'agressivité pour se défendre vis-à-vis de la messagerie. Je m'interdis d'y passer plus d'une heure ».

« Cela m'arrive très souvent de laisser tomber des messages en me disant ceux-là je les traiterai demain parce que sinon je ne vais faire que ça. Il faut se donner quand même certaines règles pour ne pas rester toute la journée sous pression sinon tu ne fais que ça. C'est très facile de se laisser entraîner ».

L'adoption de stratégies sélectives de l'information

- 20 Le suivi des opérations de dépouillement à travers les activités manipulatrices et organisatrices des données réceptionnées, nous renseigne sur les stratégies sélectives et les modes de régulation retenus par les sujets.

Un traitement différé et sélectif

- 21 Le dépouillement se déroule de manière sélective. La lecture se concentre sur l'objet et l'expéditeur afin d'évaluer le degré de priorité de l'information. Ce travail amont de repérage et de hiérarchisation des priorités conduit à ouvrir en premier les messages supposés importants en raison de leur origine (hiérarchie, responsable technique d'une unité cliente...) et du sujet traité (question ponctuelle à régler à court terme, problème ou dysfonctionnement à traiter rapidement, préparation pour une échéance...). Ainsi, le regard porté sur l'information reste très ciblé, « probabiliste » (interprétation du contenu et évaluation du risque à ne pas traiter le message) et structuré par l'urgence supposée du message et la réactivité qu'il implique.
- « Il n'y a pas de règles en la matière. Ce n'est pas formalisé, c'est très intuitif. On sent, on évalue si ça mérite ou non un traitement rapide [...] Ca c'est un état d'avancement sur une affaire qui marche bien, ça ne présente pas un caractère d'urgence, ça peut attendre ».
- 22 Par suite, le caractère prioritaire du message détermine fortement la rapidité de la réponse. La légèreté du traitement conditionne également le niveau de réactivité. Par ailleurs, la destruction (immédiate ou différée) apparaît comme un acte rare et intervenant de manière très variable.
- 23 Le classement repose sur une organisation temporelle de l'information matérialisée par des archives. Concrètement, au début de chaque mois, le sujet procède au transfert des messages du mois précédent, stockés dans la boîte aux lettres arrivée, vers un classeur mensuel. L'ordonnancement temporel est ici en relation avec une activité fonctionnant sur le mode du juste à temps et où l'information se présente comme une donnée fortement périssable. Au terme de deux mois de stockage dans les archives électroniques, les piles ne conservent plus qu'une fonction psychologique (*« si on a besoin de retrouver quelque chose, on sait qu'on l'a sous la main. Mais c'est rare qu'on y revienne »*). Au regard de la dépréciation rapide de l'information, les archives rassurent plus qu'elles ne servent.
- 24 L'absence de destruction et de distribution se matérialise par un bureau écran rempli de façon quasi permanente d'une masse de messages hétérogènes. Il remplit alors la fonction de stockage des messages du mois en cours et en attente d'un classement.
- 25 Parallèlement, l'impression est destinée à un usage ponctuel (version papier support à une discussion ou à une réflexion) ou durable (archivage de documents ou de messages de référence).
- 26 Ainsi, ce schéma de fonctionnement s'appuie sur une gestion orientée vers la détection et le traitement des priorités. Ce traitement sélectif de l'information donne respectivement aux opérations de destruction et de classement un caractère contingent et imprécis.

Un contrôle « assisté » et par une distribution temporelle

- 27 Le contrôle du flux repose sur une distribution temporelle de l'information. Cette dernière correspond physiquement à un alignement de piles partant du bureau écran (pour les informations du mois en cours) et se prolongeant dans des archives mensuelles (regroupement des messages des mois précédents). Cette structure de contrôle offre la possibilité d'évacuer les coûts d'évaluation et de distribution transférés sur l'outil⁵.
- 28 D'une part, le choix d'un empilement indistinct et mensuel des messages dégage le sujet de la confrontation répétée avec des situations impliquantes d'évaluation de la pertinence de l'information.
- « Je ne détruis rien par principe et parce qu'il faut déjà se poser la question de jeter. Quand on commence à se demander si on jette ou pas, après on hésite... tandis que là c'est bête, tout part dans les archives mensuelles ».
- 29 D'autre part, l'empilement des données dans des classeurs mensuels assure à des sujets, récepteurs de données diversifiées, une économie substantielle en temps de classement. Il supprime, en effet, l'exercice quotidien et problématique du rangement des messages dans des classeurs thématiques.
- « Il y a une époque où j'essayais de les classer par thème. Le problème c'est que ça devient rapidement très compliqué. Ce système est beaucoup trop long et source d'ambiguïtés. Le message peut être souvent classé dans deux thèmes à la fois ».
- 30 La contrepartie de cette évacuation des coûts d'évaluation et de distribution se mesure à l'encombrement permanent du bureau écran (information diluée). Cette stratification mensuelle (information temporalisée) oblige les utilisateurs à procéder à des balayages réguliers. Toutefois, cette méthode de suivi par la pratique de survols répétés, comporte toujours le risque d'un traitement partiel (oubli) et différé (retard).
- 31 En définitive, ce système de gestion de l'information basé sur un agencement temporel ne reste possible et viable que dans la mesure où les utilisateurs disposent d'archives électroniques (à grande capacité) et d'une fonction de recherche. En ce sens, on perçoit clairement que le coût de traitement de l'information est indirectement supporté par les capacités d'archivage et de repérage de l'outil.
- 32 Un contrôle intermédiaire par une distribution temporelle

Une régulation contingente

- 33 La prise d'information⁶ est donc soumise au degré de réactivité qu'implique le traitement du message. Le niveau d'urgence organise la sélection de l'information. Il constitue le principe premier des stratégies sélectives du groupe. Ainsi, l'information prend la forme d'un signal ou d'une donnée extérieure réactive qui appelle un traitement rapide. C'est l'environnement avec ses sollicitations, ses demandes multiples et ponctuelles qui gouvernent le traitement de l'information. Dès lors, la messagerie assure une fonction stratégique de contrôle de l'évolution de son environnement de travail.
- 34 Le schéma de fonctionnement repose ici certes sur des procédures, mais celles-ci présentent un caractère moins systématique que dans d'autres groupes. Elles s'appliquent de manière plus intuitive. Elles découlent d'une approche « probabiliste » au sens où le sujet procède par hypothèse et au cas par cas.
- « Cela c'est une affaire qui marche, on va la laisser marcher [...] Ca doit être le CR de la réunion, j'ai croisé les gens dans le couloir, donc je sais les grandes idées. Ca ne

présente pas un caractère d'urgence [...] Ce truc est réparti sur plusieurs personnes, il n'y a pas d'urgence à répondre, si je ne le fais pas, c'est pas dramatique, d'autres plus concernés le feront mieux ».

- 35 La structure de raisonnement s'assimile en ce sens aux heuristiques définies comme des « procédures moins précises, moins systématiques que des algorithmes, mais qui ne permettent pas de parvenir à coup sûr à la solution du problème » (Spérandio, 1988, p. 55). Ce mode de raisonnement présente l'avantage d'être plus rapide et plus simple. Néanmoins, il se révèle souvent moins précis et plus aléatoire dans le traitement de l'information.

Le recours à la règle

- 36 Le développement croissant du réseau messagerie confronte le travailleur de bureau à une nouvelle forme de pollution. Cette dernière pose le problème de la stabilisation des usages.

La pollution de la marée électronique

- 37 L'utilisation abusive des potentialités techniques de la messagerie alimente un phénomène de pollution difficilement supportable pour des sujets en situation de flux tendu et de surcharge informationnelle. Cette pollution se matérialise par l'envoi de messages volumineux et multi-destinataires. Cette diffusion massive, aussi bien dans la quantité de données que dans le nombre d'interlocuteurs visés, découle des facilités offertes par l'outil. La messagerie permet à un utilisateur statique d'adresser, dans un temps réduit et au prix de quelques manipulations par souris interposée, une note d'une centaine de pages (et plus encore !) à autant de personnes qu'il le désire. Dès lors, les contraintes minimales rencontrées dans l'univers électronique laissent libre cours à tous les excès et les dérives possibles.

« Elle devient mal utilisée car ça ne coûte rien de mettre un grand nombre de destinataires en copie, donc les gens arrosent très largement et on est pollué. C'est l'effet pervers ».

- 38 Cette perversion des potentialités de l'outil produit une série d'effets négatifs préjudiciables pour l'efficacité collective. Le passage, récurrent et inadapté, d'un mode bilatéral à un mode collectif débouche sur des échanges suivant une progression géométrique. Un message adressé à n destinataires peut rapidement se démultiplier sous la forme d'échanges croisés. L'expéditeur originel se perd dans le brouhaha provoqué par le forum dont il est à l'origine.

« Cela introduit un biais parce quand vous avez posé une question à quatre personnes, il y a une interaction à quatre et ça va forcément exploser parce que chacun va répondre en renvoyant aux autres. Ça commence par du un à quatre et ça finit par du quatre à quatre. On sombre dans une perte d'efficacité ».

- 39 La multidiffusion procède souvent d'une sélection large dans le choix des destinataires. Cette pratique imprécise de l'envoi collectif produit des coûts individuels inutiles pour une efficacité réduite. D'une personne normalement destinataire (dans un schéma classique) on passe à plusieurs individus engagés dans des opérations de traitement plus ou moins achevées (lecture, impression, voire rédaction). Les réponses produites restent d'une valeur inégale parce qu'elles proviennent d'émetteurs plus ou moins pertinents par

rapport au sujet traité. Ainsi, la diffusion massive introduit des échanges à la valeur informationnelle inégale et consommateurs de temps.

« Quand vous envoyez à x personnes, vous avez des interlocuteurs qui n'ont pas grand chose à voir avec la question. Ce qu'ils répondent a une valeur quasi nulle parce qu'ils ne sont pas concernés. Mais ils ont quand même répondu, ils ont passé du temps et l'autre va passer du temps pour lire une information qui n'a pas de valeur ».

Des acteurs en quête de régulation

- 40 Pour réduire et prévenir la nocivité d'une utilisation pervertie du courrier électronique les responsables de l'unité informatique avaient posé un certain nombre de principes propres à définir et à encadrer l'usage de la messagerie. Toutefois, ce cadre d'utilisation a été dénaturé et sans prise au-delà de son champ d'application. La porosité de toute structure rend en effet difficile la préservation durable d'un système de conventions locales. Avec le temps, la mobilité des effectifs a conduit à intégrer à la population de départ des personnes issues d'autres unités. Ce mouvement de personnel s'est accompagné dans le même temps d'une importation de pratiques différentes se confrontant avec des principes non rappelés officiellement aux arrivants. De plus, cette unité étant le point focal de nombreuses relations s'est exposée à une variété de comportements sur lesquels elle ne disposait d'aucune prise.

« Les règles, c'était du style un message a la même valeur qu'un courrier s'il est adressé en copie au chef d'unité [...] Dans le groupe, je pense qu'on ne l'utilise pas mal et puis s'il y a un problème on peut toujours aller voir le collègue pour se mettre d'accord. Le problème c'est avec l'extérieur ou même les autres directions, comme il n'y a pas de règles communes ».

« Tiens, c'est un style de message qu'on n'aurait pas eu au départ. C'est sûrement quelqu'un qui n'était pas là à l'époque ».

- 41 En effet, on ne retrouve pas dans les deux autres groupes rencontrés, appartenant à d'autres unités de l'entreprise étudiée, ce travail amont de réflexion et de formalisation de règles collectives. La définition des conditions d'utilisation est reportée sur chaque utilisateur et s'ajuste de manière intuitive et implicite. À la production collective de règles locales se substitue une multitude d'individus se référant à des règles personnelles et exprimant des attentes vis-à-vis d'autrui.

« Je n'ai pas clairement exposé des règles dans le groupe, mais ça marche assez bien. Donc, je pense que les gens se comprennent implicitement [...] Il faut éviter d'arroser les gens avec des informations qu'ils ne les concernent pas. Quand je pose une question, si je mets trois destinataires, un en copie directe et deux en copie carbone, je n'attends une réponse que de celui qui est destinataire direct ».
(Responsable de groupe dans une direction de recherche)

- 42 La faible capacité régulatrice de ce système de conventions locales s'illustre dans les demandes, appuyées et formulées par les membres de l'unité informatique, d'une fixation de règles communes. Fortement affectés par cette pollution, ils souhaitent que se dessine au niveau de l'entreprise un certain nombre de règles ou du moins de recommandations pour uniformiser les modes d'utilisation, sinon réduire dans un premier temps les dérives actuelles. En ce sens, on attend d'une régulation institutionnelle qu'elle participe à une mise à niveau des comportements individuels et à une prise de conscience collective.

« Il faudrait se pencher sur une certaine forme d'éducation, attirer l'attention des gens. Il faut arriver à inculquer une certaine discipline, éviter de noyer les gens dans l'information dont ils n'ont rien à faire ».

« On aurait intérêt à ce qu'il y ait des règles, ce n'est pas forcément les nôtres, mais au moins qu'il y ait des règles claires d'utilisation et qui soient connues de tous ».

- 43 Cette attente d'une régulation institutionnelle renvoie également à une extension croissante du nombre d'utilisateurs internes et externes. À titre de comparaison, on pourrait considérer que l'automobiliste d'avant-hier circulait dans son village et connaissait la conduite de son voisin. Par contre, les villages d'aujourd'hui ne sont plus isolés, mais interconnectés. Ces villages sont devenus des villes. Aux routes nationales se sont ajoutées des autoroutes. Des personnes inconnues traversent les villes. On roule toujours plus loin de son port d'attache. Un code de la route local ne suffirait plus à assurer la fluidité de la circulation.
- 44 De la même manière, le maillage toujours plus serré et plus étendu de la toile électronique amène potentiellement chaque détenteur de boîte aux lettres électronique à communiquer avec des personnes multiples et éloignées. Dans ce contexte, les conventions locales ou implicites ne suffisent plus à maintenir globalement une base commune d'usage entre des utilisateurs aux activités, représentations et connaissances différentes. A fortiori, pour des utilisateurs « sous pression » et au cœur d'un réseau important et renouvelé se trouvant par là même les plus exposés et les moins à même de pouvoir supporter le coût de la pollution rencontrée, des conventions d'usage à valeur institutionnelle deviennent des ressources essentielles et complémentaires aux stratégies individuelles.

Conclusion

- 45 Dans les activités opérationnelles dépendantes et ouvertes sur l'extérieur, le travail de bureau prend sous l'effet de la messagerie les allures du travail posté de l'univers industriel. Avec le raccourcissement des délais, le temps se densifie. On traite un nombre croissant d'informations et de sujets dans un temps réduit.
- 46 Le passage répété et accéléré d'un sujet à l'autre introduit une parcellisation et une précarisation dans le déroulement quotidien de l'activité. Le travail devient imprévisible et émietté. En ce sens, le travailleur de bureau se rapproche, dans son mode de traitement, de l'ouvrier spécialisé dépendant du rythme imposé par le pas mécanique. Il essaye de contenir le flux informationnel qui le menace en permanence de l'emporter avec l'effet d'une accumulation incontrôlable de données. Cette pression productiviste génère un stress nouveau lié à la crainte de la déconnexion ou de la noyade. S'éloigner trop longtemps de son poste de traitement des messages, c'est prendre le risque de passer à côté de l'essentiel ou d'être dépassé par le nombre. Le travail tertiaire devient ici une situation de travail où l'individu se sent agi et conditionné par l'environnement. Pour retrouver un peu de pouvoir sur soi et maîtriser l'organisation de son activité, le travailleur de bureau doit développer des stratégies individuelles de freinage et de sélection de l'information.
- 47 De plus, l'instabilité et la variété des modes d'utilisation aboutissent à un nouveau phénomène de pollution. Les boîtes aux lettres ne sont pas seulement envahies quotidiennement par un volume important d'informations, mais parasitées par des données inutiles ou mal conditionnées (messages longs, titre sibyllin...), consommatrices d'un temps supplémentaire.

- 48 Ceci pointe la difficulté et la nécessité d'une coordination dans les usages. Cette coordination peut, tant bien que mal, s'effectuer de manière implicite et au coup par coup dans la mesure où la surface du réseau de chaque utilisateur demeure limitée à un petit nombre de personnes. À cette échelle, il reste possible d'identifier sans trop de difficulté le modèle de fonctionnement de ses correspondants. En revanche, plus le cercle s'agrandit, plus l'identification et l'adaptation deviennent des opérations coûteuses et complexes.
- 49 La définition d'un cadre commun d'utilisation peut alors apparaître comme un moyen organisationnel pour réduire les coûts d'ajustement et coordonner les actions de chacun. Toutefois, le recours à des conventions d'usage appliquées à l'organisation ne doit pas se donner comme objectif de rationaliser l'usage de l'outil ni d'imposer un mode opératoire aux utilisateurs. Un ajustement doit se produire entre l'outil et l'utilisateur. Le maintien de marges de liberté reste nécessaire pour permettre une utilisation adaptée à chaque contexte d'action.

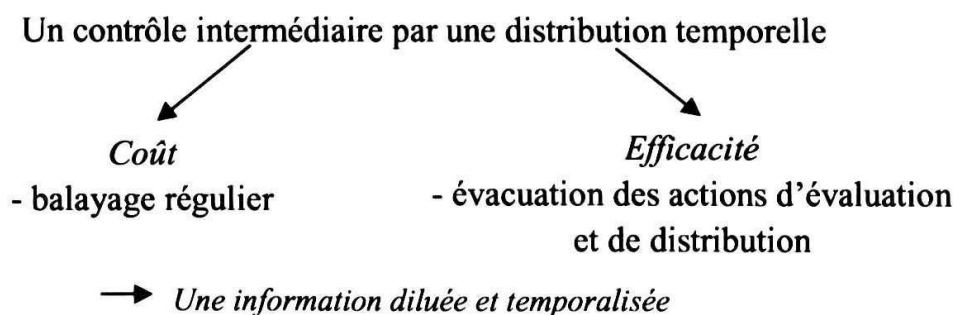
BIBLIOGRAPHIE

- BERNOUX P., *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1981.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- BRETON P., *La tribu informatique*, Paris, Ed. Métailié, 1990.
- BRON A. et GAULEJAC (de) V., *La gourmandise du tapir*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- CIHUELO J. et SAINTIVE B., *La messagerie au quotidien : du sujet à l'organisation*, Paris, GRETS-EDF, 1997.
- CONEIN B. et JACOPIN E., *Le bureau comme espace de travail*, Paris, GRETS-EDF, 1996.
- FISCHLER C. et LAHLOU S., *Dossiers, piles d'attente et corbeille*, Paris, GRETS-EDF, 1995.
- FLICHY P., *L'innovation technique*, Paris, Ed. La Découverte, 1995.
- GRAS A. et MORICOT C., *Technologies du quotidien. La complainte du progrès*, Paris, Série sciences en société, 1992.
- HOC J.-M., *Psychologie cognitive de la planification*, Grenoble, PUG, 1992.
- JAUREGUIBERRY F., « De l'usage des téléphones portatifs comme expérience du dédoublement et de l'accélération du temps », *Technologies de l'information et société*, n° 2, 1996, pp. 169-187.
- LINHART R., *L'établi*, Paris, Ed. de Minuit, 1978.
- MARCA D. et BOCK G., *Groupware*, Los Alamitos, Californie, IEEE computer sociology press, 1992.
- Numéro spécial, « Travail et cognition », *Sociologie du travail*, n° 4, 1994.
- Numéro spécial, « Objets techniques, objets sociologiques », *Réseaux*, n° 36, 1989.

SPERANDIO J.-C., *L'ergonomie du travail mental*, Paris, Masson, 1988. STEINER G., *Passions impunies*, Paris, Gallimard, 1997. RABARDEL P., *L'homme et les technologies*, Paris, Armand Colin, 1995. Weil-Rabais A., *L'homme cognitif*, Paris, PUF, 1993.

NOTES

1. Steiner G, *Passions impunies*, Paris, Gallimard, 1997.
2. Bron A et Gaulejac (de) V, *La gourmandise du tapir*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
3. Numéro spécial, « Travail et cognition », *Sociologie du travail*, n° 4, 1994.
4. La grandeur au sens où peuvent l'entendre Boltanski L et Thévenot L (1991). Elle se mesure ici dans la capacité de réactivité témoignée par les individus face aux nombreuses demandes, voire pressions, de l'environnement externe.
5. Ils constituent, selon nous, les deux coûts générés par le traitement de l'information. Le premier est un coût d'évaluation au sens d'évaluation de la pertinence de l'information. Dans ce cas, le sujet est constamment devant l'interrogation problématique de la destruction ou de la conservation de l'information. Cette question est vécue comme psychologiquement impliquante dans la mesure où elle ne met pas le sujet à l'abri de commettre l'erreur de détruire un message dont il aura l'utilité et le besoin à moyen ou long terme. Pour répondre à cette question il doit, s'il le décide, s'engager dans un travail coûteux de hiérarchisation des messages. Le second coût est un coût de distribution au sens d'organisation et de répartition de l'information dans des lieux identifiés (classeurs, archives,...). Ce coût est double : élaborer et maintenir un système de classement et classer quotidiennement chaque message.



6. Elle renvoie ici aux paramètres significatifs sur lesquels s'appuient la sélection de l'information pertinente.

RÉSUMÉS

Cet article se propose sur la base d'une recherche empirique associant les techniques de l'entretien et de la vidéo, d'analyser dans un contexte professionnel et informationnel spécifique l'impact socio-organisationnel de la messagerie. Il met en évidence pour des sujets évoluant dans un environnement de travail contingent la parcellisation et la densification du travail produites et renforcées par l'usage intensif de la messagerie. Il opère une comparaison avec les conditions de production et les comportements de l'ouvrier à la chaîne. Il présente les différentes stratégies

mobilisées pour se réapproprier le travail et maintenir un contrôle sur ce nouveau flux d'informations.

In this article, we analyse the impact of the electronic mail for people at work from a sociological and organisational point of view. The research has been conducted on an empirical basis through video and interviews in the professional context of people that have accepted to participate. The major result put in evidence is the intensification and parcellisation of work either induced and reinforced by an intensive use of the e-mail. In this way, some comparison can be done with behavior of factory line workers. In particular, we highlight the various strategies workers can implement in order to manage the flow of information delivered through e-mail.

INDEX

Mots-clés : Messagerie électronique, stratégie de réappropriation, densification, émission, régulation.

AUTEURS

JÉRÔME CIHUELO

Jérôme Cihuelo est sociologue au GRETS, groupe de recherche en sciences humaines de la Division Recherche et Développement d'EDF. Il est chargé d'enseignement en sociologie d'entreprise à l'université d'Evry. Il travaille sur les processus de diffusion des innovations et les formes d'engagement et les modes de coopération dans les organisations par projet. Il a récemment publié « Vers la production d'un service public solidaire d'entreprise ? », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, 1997. « L'internalisation de la mobilité intermédiaire : l'émergence de nouveaux professionnels d'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, n° 233, 1999.

BRIGITTE SAINTIVE

Brigitte Saintive, sociologue au GRETS (EDF), développe ses recherches dans le domaine de l'impact socio-organisationnel des NTIC. Ces recherches l'ont notamment conduite à proposer une méthodologie visant à associer les futurs utilisateurs à la conception de l'innovation de manière à en assurer une meilleure introduction auprès de différents publics d'utilisateurs. Plus récemment, elle a orienté ses recherches vers l'impact du développement de services et de produits sur internet en tant que support des relations commerciales. Elle a, entre autres, publié et communiqué sur sa méthode LUCAS « Les Utilisateurs et Concepteurs Associés » dans diverses revues françaises et étrangères.